

**YRITYKSEN PERUSTAMINEN LEAN SERVICE CREATION –
MENETELMÄN AVULLA**

CASE TiQ Bags



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Syksy, 2017

Susanna Mallander

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Susanna Mallander	Vuosi 2017
Työn nimi	Yrityksen perustaminen Lean service creation –menetelmän avulla	
Työn ohjaaja/t	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aihe on yrityksen perustaminen Lean service creation -menetelmän avulla. Menetelmästä on tehty työkortit, joita käytetään tutkimuksen pohjana. Työn tilaaja on toiminnan aloittava yritys, TiQ Bags Oy. Työn teon aikana tutkitaan Lean service creation –menetelmän toimivuutta uuden yrityksen perustamiseen apuna. Työssä käsitellään lean –ajattelua, yrityksen perustamista, liiketoimintasuunnitelmaa ja tutkittua menetelmää. Työ tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön aikana tuotetaan materiaalia työntilajalle yrityksen perustamiseen tueksi. Työn tavoitteena on selvittää Lean service creation –työkorttien käyttöä ja käytettävyyttä, sekä kuinka työkortit soveltuvat yrityksen perustamiseen.

Tässä opinnäytetyössä esitellään työkortit ja kuinka niitä käytetään kohdeyrityksessä. Tutkimuksen aikana havaitaan, että menetelmän yhteensovittaminen liiketoimintasuunnitelman teon kanssa on osittain hankalaa. Johtopäätöksessä todetaan menetelmän olevan toimiva erityisesti yrityksen kehittämisessä ja tuotteiden suunnittelussa. Kohdeyrityksessä pidetään työkorttien käytöstä ja osa työkorteista jääkin yrityksessä käyttöön.

Avainsanat Lean, työkortti, yrityksen perustaminen, menetelmä,

Sivut 31 sivua, joista liitteitä 0 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki

Author	Susanna Mallander	Year 2017
Subject	Setting up a company using the Lean service creation method	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The subject of this thesis was to set up a company using the Lean service creation method. The method was made of a canvas used as the basis for the research. The client of this thesis is a start-up company TiQ Bags Oy. During the work process, the Lean service creation method is tested for the creation of a company. The thesis deals with lean thinking, business creation, business plan and research of the method. The thesis is made as developmental research. During development work, material is produced for the client to support the company's creation. The aim of the thesis is to find out the use and usability of Lean service creation cards and how the canvas are suitable for setting up a company.

This thesis presents the canvas and how it is used in a target company. During the research, it was found that matching the method with the business plan is partly difficult. The conclusion is that the method is functional, especially in the development of the company and in product design. The target company takes care of the use of the canvas and the company will later use some elements of the canvas.

Keywords Lean, canvas, establishment of the company, method

Pages 31 pages including appendices 0 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Aiheen valinta, rajaus ja toimeksiantaja	1
1.2	Tutkimuskysymys ja –menetelmät.....	2
1.3	Käsitteet	2
3	YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	4
3.1	Yrityksen perustaminen	4
3.2	Liiketoimintasuunnitelma	5
4	MITÄ LEAN ON.....	7
4.1	Leanin määrittely	7
4.2	Lean valmentaja Juha Ketolan haastattelu	8
5	LEAN SERVICE CREATION -MENETELMÄ	10
5.1	Tavoite ja asiakkaat	10
5.1.1	Liiketoiminnan tavoitteet ja rajoitteet	10
5.1.2	Perehtyminen	11
5.1.3	Data	12
5.1.4	Segmentointi	13
5.1.5	Näkemys	14
5.1.6	Ideointi.....	15
5.2	Konseptointi	16
5.2.1	Konsepti ja arvolupaus	16
5.2.2	Konseptin kuvaus.....	17
5.2.3	Feikkimainos	18
5.2.4	Validointi.....	19
5.2.5	Asiakaspolku	20
5.2.6	Liiketoimintamalli ja markkinoiden koko	21
5.2.7	Palveluprosessikaavio.....	22
5.2.8	Konseptointi	23
5.3	Kokeileminen ja mittaus.....	24
5.3.1	Kokeileminen	24
5.3.2	Minimum lovable product	25
5.3.3	MVP backlog	26
5.3.4	Mitä mitata	26
6	TOIMEKSIANTAJAN KOKEMUS MENETELMÄN KÄYTÖSTÄ.....	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
	LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Lean service creation –työkortteja, ja kuinka menetelmää voidaan hyödyntää uuden yrityksen perustamisessa. Työssä tutkitaan kuinka aloittava yrittäjä hyötyy työkorttien käytöstä ja millaisia konkreettisia vaikutuksia korteilla on yrityksen kannalta yrityksen perustamisessa ja yrityksen toiminnan alkuvaiheessa.

Työkortteja käytetään järjestelmällisesti yhdessä opinnäytetyön tilaajan kanssa, tuottaen samalla tilaajalle valmista materiaalia yritystoiminnan käynnistämiseen. Samalla havainnoidaan millainen työkortisto on yrittäjän kannalta ja kuinka paljon tuotetulla materiaalilla on vaikutusta yritykseen.

1.1 Aiheen valinta, rajaus ja toimeksiantaja

Tarve opinnäytetyölle tulee ilmi maaliskuussa 2017, kun työn tilaaja kertoo tarkoituksestaan perustaa yritys. Tilaajalla on vankka ammattitaito tekstiilialalla, mutta kokee tarvitsevänsä apua yritystoiminnan suunnittelussa ja käynnistämässä. Käsityöalan olemus on hyvin luova ja elektroninen urheilu kohderyhmänä Suomessa vielä suhteellisen uusi, joten näin syntyy tarve kehittämiselle.

Opinnäytetyön tekijällä on valmiiksi kokemusta perinteisestä mallista perustaa yritys, sekä kokemusta erilaisten kanvaasien käytöstä yritystoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Opinnäytetyöntekijän opinnot ovat vahvasti suuntautuneet liiketoiminnalliseen kehittämiseen ja projektien hallintaan. Näistä syntyi opinnäytetyön aihe, joksi valittiin Lean service creation -menetelmän käyttö yrityksen perustamisessa. Aihe rajataan koskemaan menetelmän ja työkorttien käyttöä, sekä soveltumista yrityksen perustamisessa. Menetelmä jää yritykseen käyttöön jatkossa, siksi tässä tutkimuksessa rajataan ajallisesti tutkimus koskemaan yrityksen ensimmäisten kuukausien toimia.

Opinnäytetyön tilaaja ja toimeksiantaja on tamperelainen ompelija/verhoaja. Yritysmuodoksi valitaan osakeyhtiö ja yhtiön nimeksi valitaan TiQ Bags Oy. Yrityksen päätoimialana on valmistaa laukkuja, reppuja ja fanituotteita erityisesti elektroniseen urheiluun.

Toimeksiantajalla on ennen opinnäytetyön aloittamista prototyyppi ensimmäisestä tuotteesta ja sen käyttöä on jo testattu käyttötarkoituksen mukaisissa olosuhteissa. Toimeksiantaja on myös hakeutunut yrittäjyyskoulutukseen, jossa käydään läpi perinteisellä tavalla yrityksen perustamisen malli.

1.2 Tutkimuskysymys ja –menetelmät

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja tekotavaksi valitaan toiminnallinen menetelmä. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää työkorttien käyttö ja menetelmän soveltuminen perustettavaan yritykseen. Työn teon aikana tuotetaan Lean service creation –työkorteilla tilaajalle valmiiksi täytetyt kortit. Työkortteja käytetään ja sen materiaalia tuotetaan tilaajan kanssa yhdessä. Työskentelyn aikana kerätään tietoa miten yrittäjä kokee materiaalin käytön ja tuottamisen. Tutkimuksellisessa osassa seurataan kuinka menetelmää käytetään ja millaisia kortit ovat.

Vilka & Airaksinen (2003, 69) kertovat teoksessaan, kuinka ammattikorkeakoulujen alojen ja tutkintojen monimuotoisuus vaikuttaa opinnäytetöiden tekoon. Tutkintojen käytännönläheisyys ja työelämälähtöisyys luo pohjan empiiriselle toiminnantutkimiselle ja mahdollistaa toiminnallisten töiden teon, joissa saa käyttää luovuuttaan ja tuottaa uutta.

1.3 Käsitteet

”Elektroninen urheilu (eng. esports) on tietotekniikkaa hyödyntävää kilpaurheilua. Elektronista urheilua harrastetaan niin joukkue- kuin yksilömuodossakin riippuen pelistä ja pelimuodosta. Tavallisimmat eSports-pelit ovat tietokoneella tai konsolilla toimivia viihdepelejä, jotka jakautuvat useampaan alalajiin, eli genreen.” (SEUL ry n.d.)

Peliorganisaatio ”toimivat useimmiten yhden tai useamman sponsorin sekä mainos- ja tuotemyyntitulojen rahoittamana. Pelaaja harjoittelee sopimuksensa nojalla sovittua korvausta vastaan pääsääntöisesti menestyäkseen peliin liittyvissä turnauksissa ja osallistuu niihin pelaajaorganisaationsa nimissä. Organisaatio tuo ammattipelaajan arkeen jatkuvuutta ja suunnitelmallisuutta, tukee hänen pelillistä kehitystään sekä maksaa useimmiten tiettyihin turnauksiin osallistumisen kuluja, kuten matkakustannuksia. Vastavuoroisesti pelaaja sitoutuu mainostamaan organisaatiota sekä sitä sponsoroivia yrityksiä esimerkiksi pukeutumalla turnauksissa mainoksia sisältäviin vaatteisiin.” (SEUL ry n.d.)

Osakeyhtiö on yhtiömuoto, jonka tarkoitus on tuottaa osakkeiden omistajille voittoa. Osakeyhtiö voi olla yksityinen tai julkinen. Osakeyhtiöllä tulee aina olla hallitus ja lopullinen päätösvalta on osakkeiden omistajalla, jotka käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. (Osakeyhtiölaki 2006/624.)

Validointi on prosessi, jolla testataan ja todennetaan tuotteen, palvelun tai muun toimivuus luotettavasti. (Zeus tech oy 2013.)

Landing page eli laskeutumissivulla tarkoitetaan verkkosivuston sivua, joka keskittyy asiakkaan kannalta tärkeimpään. Tämä sivu voi olla esimerkiksi tuotesivu tai yrityksen myymälän sivu. Mainonnassa, jossa jaetaan

verkkosivun osoitetta, voi olla myyvämpää ohjata asiakas verkkosivustolle laskeutumissivun kautta etusivun sijaan. (Consultro 2017.)

3 YRITYKSEN PERUSTAMINEN JA LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen perustamiseen löytyy monenlaisia oppaita ja kirjoja. Viranomaisilla ja rahoitusten myöntäjillä on omat ohjeistuksensa mitä yrittäjäksi aikovan tarvitsee tehdä.

3.1 Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustamiseen on monta erilaista tapaa. Perustettavan yrityksen toiminta perustuu joko omaan yritysideaan, valmiina olevaan liikeideaan tai jo olemassa olevaan yrityksen liiketoiminnan hyödyntämiseen. Olemassa olevan liiketoiminnan voi ostaa ostamalla joko valmiin yrityksen tai yrityksen liiketoiminnan. Yritysidea voi perustua täysin uuteen liikeideaan, tuotteeseen tai keksintöön tai jo olemassa olevaan liikeideaan. Olemassa olevaan liikeideaan perustuvalla yrityksellä on kuitenkin hyvä olla uusi tapa toteuttaa ideaa, uusi markkina-alue tai muita kilpailukykyisempiä tapoja toimia. (Uusyrittäjäkeskus 2017, 11.)

Yritys-Suomi kuvaa yrityksen perustamista kaaviolla:



Kuva 1. Yrityksen perustamisen vaiheet (Yritys-Suomi, n.d.).

Yrityksen perustaminen koostuu useasta eri vaiheesta, joista ensimmäinen on liikeidean kehittäminen. Liikeidean kehittämisen jälkeen tulevan yrityksen toimintaa aletaan tarkastelemaan ja suunnittelemaan yksityiskohtia, tästä syntyy liiketoimintasuunnitelma. Tässä vaiheessa tulee selvittää onko tuleva liiketoiminta luvanvaraista ja mitä ilmoituksia yrityksen

perustamisesta tulee virallisesti tehdä. Luvanvaraisuuteen vaikuttaa yrityksen toimiala, sekä ammattiin liittyvät hyväksymiset ja pätevyudet. Perustettavan yrityksen rekisteröintiin ja viranomaisrekistereihin vientiin vaikuttaa valittu yritysmuoto, jolloin tämä on hyvä valita jo toiminnan suunnittelun alkuvaiheessa perustamisen vaiheiden selkeyttämiseksi. (Uusyrittyskeskus 2017, 44.)

Ennen rahoituksen hakemista on hyvä olla selkeät suunnitelmat kuinka ja miten yritys tulee toimimaan. Selkeät suunnitelmat, sekä rahoitus- ja tuloslaskelmat liiketoimintasuunnitelmassa tarvitaan rahoitushakemusten liitteeksi. Rahoitus voi olla omaa tai vierasta pääomaa. Vieras pääoma voi olla lainaa, pääomasijoitusta tai julkista rahoitusta. (Uusyrittyskeskus 2017, 26.)

Aloittavalle yrittäjälle on olemassa myös henkilökohtaisia tukia, näistä yksi on starttiraha, jonka myöntämisestä vastaa työ- ja elinkeinokeskus. (uusyrittyskeskus 2017, 23.)

Ennen kuin yritystoiminta voidaan aloittaa tulee yrityksestä tehdä perustamisasiakirjat ja yritys tulee rekisteröidä viranomaisjärjestelmiin. Rekisteröinti tulee kaupparekisteriin ja verohallinnon rekisteriin. (Uusyrittyskeskus 2017, 11.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelma

”Liiketoimintasuunnitelmalla (LTS) tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Se kuvaa, miten liikeideaa lähdetään toteuttamaan käytännössä: yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Se on kattava, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pidemmän ajanjakson päämäärät ja määrälliset tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirta laskelmien muodossa” (Uusyrittyskeskus 2017, 16.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen perustamisen ja toiminnan edellytyksen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja suunnitelmallisesti. Internetissä on saatavilla useita valmiita järjestelmiä ja pohjia liiketoimintasuunnitelman täyttämiseen.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle (Uusyrittyskeskus 2017, 17.) kertoo liiketoimintasuunnitelman esimerkki rakenteeksi:

1. Liikeidean kuvaus
2. Osaamisen kuvaus
3. Tuotteen kuvaus
4. Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet
5. Toimiala sekä kilpailutilanne
6. Markkinoiden laajuus ja kehitys

7. Markkinointi ja mainonta
8. Riskit
9. Aineettomat oikeudet

Liiketoimintasuunnitelma on hyvin virallinen ja sitä käytetään yleisesti asiakirjana neuvotteluiden ja hakemusten pohjana. Opinnäytetyön tekijä havainnoi seuratessaan Lean service creation –menetelmän käyttöä myös yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekoa. Menetelmä tuottaa materiaalia hyvin laajasti, mutta liiketoimintasuunnitelman joustamattomuuden vuoksi menetelmällä tuotetun materiaalin hyödyntäminen liiketoimintasuunnitelman teossa on ajoittain hankalaa. Lean service creation –menetelmä sisältää osuuden yrityksen tuoton ja kannattavuuden laske- misesta, mutta liiketoimintasuunnitelmassa näistä tarvitaan hyvin tarkat laskelmat, jolloin menetelmällä tuotettu materiaali ei suoraan käy tähän tarkoitukseen.

4 MITÄ LEAN ON

Lean kuvataan ja määritellään lähteestä riippuen hyvin erilailla. Kaikille määritelmille yhteistä kuitenkin on todeta, että Lean on tapa toimia. Voidaankin miettiä, että kumpi on yrityksen kannalta tuottavampaa ja tehokkaampaa: Saada tuottokapasiteetti mahdollisimman korkeaksi vai tuottaa tehokkaasti tuotteita joita asiakkaat haluavat.

4.1 Leanin määrittely

”Käsite *Lean Production* näki päivänvalon ensimmäistä kertaa vuonna 1988 John Krafcikin kirjoittamassa artikkelissa *Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto*, joka julkaistiin Sloan Management Review –lehdessä. Artikkelissa verrataan eri autovalmistajien tuottavuustasoja ja kahta tuotantojärjestelmää: järeätä ja haurasta.” (Modig & Åhlström 2013, 78.)

Artikkelissa perinteistä tapaa toimia tuotannossa kuvattiin järeänä ja uutata tapaa hauraana. Artikkelin kirjoittajan mielestä kuitenkin hauras – sanalla oli kielteinen sävy, jonka vuoksi hän päätti nimetä uuden järjestelmän nimellä Lean. (Modig & Åhlström 2013, 79.)

”Lean on johtamisfilosofia, jonka teki tunnetuksi James Womackin ja Daniel Jonesin kirjoittama, vuonna 1990 ilmestynyt menestyskirja *The Machine that Changed the World: The story of lean production*.” (Vuorinen 2013, 71.)

The Machine that Changed the World kirjassa kuvataan kattavasti mitä Lean-tuotanto tarkoittaa. Kirja perustui vuosien tutkimustyöhön ja kirjoittajien mukaan Lean koostuukin neljästä periaatteesta: tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen, sekä jatkuvat parannukset. (Modig & Åhlström 2013, 79.)

”Lean on menetelmä, joka kokoaa yhteen useita prosessien kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia. Lean perustuu erityisesti asiakasarvojen kasvattamiseen prosessien hukkaa ja turhia toimintoja vähentämällä.” (Vuorinen 2013, 71.)

”Lean on työkalu, joka kokoaa yhteen useita näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Sen perimmäinen idea on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti.” (Vuorinen 2013, 72.)

4.2 Lean valmentaja Juha Ketolan haastattelu

Kauppavalmennus Oy:n toimitusjohtaja ja valmentaja Juha Ketola kertoo 22.8.2017 konsultatiivisessa haastattelussa näin. Lean:n määrittely ei ole kovin helppoa ja kouluttaessaan hän käyttää määrittelyssä neljää eri tapaa.

"1) Lean on tapa ajatella. Kun osaat ajatella tietyllä tavalla ja sovitat sen oman alasi lainalaisuuksiin, osaat luoda ratkaisuja juuri sinun yksilöllisiin ongelmiisi." (Ketola, 2017)

Monesti kirjallisuuden lähteessä Lean nähdään ensimmäiseksi tapana toimia, mutta Ketola lähtee määrittelyssä siitä, että Lean on tapa ajatella. Tämä tuo hyvin esille Lean:n kokonaisvaltaisuuden ja sen kuinka Lean ei ole vain yksittäinen prosessi vaan perusta toimiville prosesseille ja tavoille.

"2) Lean on täydellisen asiakaspalvelun idea. Asiakaspalvelua ei saa tässä sekoittaa kasvotusten tapahtuvaan asiakaspalveluun, vaan Lean perustuu asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointiin ja hukkan (kaiken, joka ei tuota asiakkaalle arvoa) minimointiin." (Ketola, 2017)

Toisessa tavassa Ketola näkee asiakaspalvelun. Asiakkaalle tuotettua arvoa ja asiakaspalvelua käytetään niinkään Lean määrittelyssä kirjallisuudessa, esimerkiksi Vuorinen, 2013. Näissä kaikissa määrittelyissä selkeästi yhteistä onkin tapa, jolla asiakkaat nähdään toiminnan perustana ja heidän tarpeisiin oikeanlainen vastaaminen menestymisen avaimena.

"3) Kolmas määritelmä on kopioitu suoraan Taiichi Ohnolta, joka oli yksi merkittävimpiä leanin kehittäjiä. "Piirrämme aikajanan siitä hetkestä, jolloin saamme tilauksen, siihen hetkeen, jolloin saamme rahat, ja lyhennämme tuota aikajanaa jatkuvasti poistamalla hukkaa." Hyvin yksinkertaista." (Ketola, 2017)

Kolmantena tapana Ketola näkee lainatun ajatuksen, jonka perustana toimii tehokkuus. Tehokkuus nähdään myös kirjallisuudessa tärkeänä osana Lean:ä. Resurssien tehokkuuden maksimoimisella ja hukkaa vähentämällä, sekä löytämällä yritykselle sopivat ratkaisut ja keinot voidaan saavuttaa yrityksen kannalta merkittävää hyötyä.

"4) Neljäs on Toyotan. Lean on jatkuvaa parantamista ja ihmisten kunnioittamista. Jatkuva parantaminen tarkoittaa joka sekunti tapahtuvaa, aina on jokin kehityskokeilu käynnissä. Ihmisten kunnioittaminen sen sijaan on hieman poikkeuksellinen perinteiseen johtamiseen tottuneille. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät ole tyhmiä, vaan kyvykkäitä, eikä heidän luovuudellaan ole rajoja. Jos jokin menee pieleen, ensin varmistetaan, noudatettiinko standardoitua työtä. Jos noudatettiin, syy ei ole työnteki-

jän, vaan systeemin, jossa hän työskentelee. Johtajat vastaavat systeemistä, eli syy on johdon. Kun ajatellaan näin, lähdetään aina siitä, että kuka tahansa osaisi tehdä työnsä hyvin, jos johto antaisi siihen mahdollisuudet. Silloin osataan keskittyä oikeisiin asioihin.” (Ketola 2017)

Neljäntenä kohtana Ketola nostaa esiin Toyotan tavan toimia. Tässä Lean nähdään tapana tarkastella toimia koko ajan, jolloin toimintaa pystytään kehittämään nopeasti ja koko ajan asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Ketola nostaa kommentissaan myös esille ihmislähtöisen ajattelutavan, jolloin Lean voidaankin määritellä toimintatapana havainnoida järjestelmän virheet nopeasti ja hyväksyä niiden olemassa olo. Näillä tavoilla voidaan vaikuttaa tehokkaasti tapaan toimia ja ratkaista virheistä johtuvia ongelmia.

5 LEAN SERVICE CREATION -MENETELMÄ

Lean service creation on menetelmä, joka yhdistää Lean ajattelun, palvelumuotoilun periaatteet ja ketterän kehittämisen. Menetelmän avulla on luotu työkortteja, joiden pohjalta on tehty työkirja. Työkirja sisältää sarjan kortteja, jotka on rakennettu loogiseen järjestykseen avuksi liiketoiminnalliseen kehittämiseen. Jokainen työkortti sisältää sarjan kysymyksiä, jotka haastavat vastaajan miettimään yrityksensä toimia laaja-alaisesti ja järjestelmällisesti. (Sarvas, Nevanlinna & Pesonen, 2016.)

Seuraavaksi esitellään työkortit ja niiden sisältö, sekä kuinka niitä hyödynnetään kohdeyrityksessä.

5.1 Tavoite ja asiakkaat

Tässä luvussa käsitellään korteissa yrityksen tavoitteet ja asiakkaat. Tavoitteilla kuvataan mitä yritystoiminnalta halutaan ja mihin yrityksessä pyritään. Asiakkaat kohdissa määritellään yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeensa.

5.1.1 Liiketoiminnan tavoitteet ja rajoitteet

Työkortissa lähdetään käsittelemään liikeidea ja sitä mitä kaikkea se kattaa. Kortissa kysytään ja mietitään liiketoiminnan tavoitteita, asiakkaan ongelmaa ja sen ratkaisua, toiminnan rajoitteita ja mittareita millä onnistumista voidaan mitata. Kortin tavoite on löytää liiketoiminnan perusta ja se mihin toiminta perustetaan. Kortin tarkoitus on myös kyetä tunnistamaan toiminnan haasteita ja ongelmakohtia jo hyvin varhaisessa vaiheessa, jotta niihin pystytään varautumaan ja niitä voidaan ennakoida, ennen ongelmien syntymistä. Kortti täytetään sisältä ulospäin jolloin muodostuu kokonaiskuva yrityksestä.

BUSINESS OBJECTIVE AND CONTEXT

Fill together with the person funding this project

<p>How will we know that we have succeeded? (After a month? After one year?)</p>	<p>Who needs to be involved? (Stakeholders, old and related projects...)</p>
<p>What is our business objective? (Business problem/need/opportunity...)</p>	
<p>What enables us? (Our brand, our new strategy, competencies, resources, new legislation, previous project, specific conditions, new trends...)</p>	<p>Why is it important? (How does it fit our strategy?)</p>
<p>ASK WHY.</p>	
<p>What restricts us? (Budget, Services, Organization, Legal, Competition...)</p>	

We filled this together with the person funding this?
 We talked these goals with our supervisors?
 All in this canvas is clear and understandable?
 We are comfortable to proceed?

© Futurice

Kuva 2. Liiketoiminnan mahdollisuudet ja rajoitteet (Futurice 2016).


Kortin täyttö aloitetaan kohdeyrityksen kohdalla miettimällä mikä on asiakkaan ongelma, johon yritys voi vastata. Ongelmia löydetään useita ja tässä kohtaa jo muodostuu käsitteitä millaisia asiakasryhmiä yrityksellä voi olla. Seuraavaksi siirrytään tavoitteisiin, joista suurimpana esiin nousee hyvin toimiva ja tuottava yritys. Lisäksi esiin nousee toimialaa hankaloittava muiden valmistajien tuotteiden samankaltaisuus, jonka ratkaisemiseksi pystytään löytämään tavoite luoda vahva brändi, erityisesti pelialan ja pelaajien keskuudessa. Brändin suunnittelussa valitaan yrityksen nimi ja hahmotellaan ulkoasua ja logo.

Tässä vaiheessa kortin työstö on hyvin ajatusvoittoista eli käyttö on suoraan kirjoittamista ja pohjatyön tekoa myöhempiä vaiheita varten.

5.1.2 Perehtyminen

Perehtymisen työkortissa käsitellään syventävästi asiakkaan ongelmaa ja kilpailijoita. Kilpailijoiden käsittelyä käydään läpi monesta eri näkökulmasta ja tässä vaiheessa syvennytään hahmottamaan markkinoiden kokonaiskuvaa yrityksen toimiala huomioiden.

IMMERSION - To know where you are and to build on top of others work.

Your best guess of the customer's problem	Alternative solutions from the customer's perspective
Competitors within our business domain :	Hottest start-ups:
How could current business be disrupted:	
Inspiring services & products:	

Futurice LEAN SERVICE CREATION
© 2015 Futurice Oy. All Rights Reserved. Futurice Oy. All Rights Reserved. Futurice Oy. All Rights Reserved.

Kuva 3. Perehtyminen (Futurice 2016).

Tämän kortin työstövaihe on hyvin toiminnallinen. Kortin kysymysten ratkaisemiseksi käytetään laajasti erilaisia tietolähteitä, joiden avulla selvitetään markkinoilla jo olevia tuotteita, mahdollisia uutuuksia ja kilpailijoita. Työstäminen jatkuu monen kortin vaiheessa ja kortin vastauksia täydennetään monesti. Kortin täyttämisen aloitetaan ensin miettimällä mitä jo tiedetään, jonka jälkeen tietoa aletaan etsimään jo tiedetyn pohjalta.

5.1.3 Data

Kortin tavoite on löytää tosiasiallista tietoa ja tietolähteitä faktojen perustaksi yritystoiminnan suunnittelussa. Kortissa syvennyttään keskittymään yksityiskohtiin, joita tietolähteistä löydetään. Tämän kortin tarkoitus on nimenomaan löytää faktatietoa, ei niinkään omaa näkemystä tai spekulatiota. Tämän kortin pohjana on hyvä käyttää jo edellisestä syntyneitä tietoja, mutta kuitenkin niin, että pysytään koko ajan faktassa.

DATA - Know your numbers and facts

<p>What data do we need? What internal data? Should we do a wide scale market research?</p>	<p>List the relevant data sources:</p>
<p>Key findings of users from the DATA:</p>	<p>Key opportunity related to the users:</p>
<p>Key findings of our and others business based on the DATA:</p>	<p>Key opportunity related to the business/competitors:</p>

Futurice LEAN SERVICE CREATION
 © 2016 Futurice Oy. All rights reserved. [Privacy Policy](#) [Terms of Use](#) [Contact Us](#)

Kuva 4. Data (Futurice 2016).




Data työkortin kohdalla työskentelyvauhti hidastuu selkeästi, kun kaiken jo olemassa olevan ja löydetyn uuden tiedon keskeltä täytyy löytää kaikki oleellinen ja faktatieto. Kortin pohjana toimii hyvin perehtymisen työkortti, jonne jo kerättyä tietoa pystytään tässä vaiheessa helposti syventämään. Kortin työstössä kiinnitetään huomiota myös tietojen lähteisiin ja niiden luotettavuuden arviointiin. Tässä työvaiheessa keskitytään lisäksi opinnäytetyön tekijän aiemmin tekemään kyselyyn, jonka kohteena olivat elektronisen urheilun pelaajat. Data työkortin tietoja hyödynnetään myös peliorganisaatioiden tapaamisissa.

5.1.4 Segmentointi

Segmentointi työkortissa keskitytään asiakkaisiin ja erilaisiin asiakasryhmiin. Kortin tarkoitus on nimenomaan jakaa asiakkaat ryhmiin heidän ongelmansa perusteella, tällöin jokaisen asiakasryhmän tarve on helpommin täytettävissä. Kortin täyttö alkaa yhteisen ongelman selvittämisellä ja päättyy pääkäyttäjryhmän määrittelyyn. Segmentointi korttia on hyvä täydentää ja muokata myöhemmin tiedon kehittymisen ja lisääntymisen myötä.

CUSTOMER GROUPING Choose who you aim to serve.

Common in all customer groups

Group name:	Description:	Problem (assumed) worth solving: 	<input type="checkbox"/> Main group? Why/why not?
Group name:	Description:	Problem (assumed) worth solving: 	<input type="checkbox"/> Main group? Why/why not?
Group name:	Description:	Problem (assumed) worth solving: 	<input type="checkbox"/> Main group? Why/why not?

© 2016 Futurice. All rights reserved. Futurice is a registered trademark of Futurice Ltd. All other trademarks are the property of their respective owners.

Futurice LEAN SERVICE CREATION

Kuva 5. Segmentointi (Futurice 2016).

Kortin täyttö aloitetaan case yrityksessä ongelman tarkastelulla. Asiakkaiden segmentointi on osittain hyvin helppoa, koska pääkäyttäjät ovat selkeästi pelaajat. Kortin työstössä löydetään kuitenkin ongelmia tässä vaiheessa kohdeyrityksen kohdalla, koska suunnitteluvaiheessa tiedettyjä tuotteita on hyvin vähän. Katsontakanta segmentointiin onkin tämän vuoksi hyvin suppea.

5.1.5 Näkemys

Näkemys työkortissa keskitytään asiakkaan näkökantaan. Kortin tarkoitus on hahmottaa asiakkaan näkemystä ja motivaatiota omaan tarpeeseensa ja yrityksen tuotteita kohtaan. Kortin täyttö havainnollistaa kuinka asiakas kokee omat tarpeensa ja tuntevatko he yrityksen määrittelemän ongelman omakseen. Kortti haastaa vastaajan miettimään, kuinka hyvin hän tuntee mahdolliset asiakkaansa.

INSIGHT – Deep understanding of the customer's motivations that unlocks a business opportunity

Insert problem interview script here

Introduction

Setting the atmosphere

The actual data gathering

Ending

Immediate thoughts

Example "Problem Interview" script

Welcome (Name)
Thank you for taking the time to talk. Make the person comfortable.





Standard demographics


History and big picture
Without talking about the solution get the person to talk about the problem as much as they can. "What are you doing about this?" "What are you going to do?" "What are you going to do if you don't do it?" "How long has this been a problem?"

Ask the person to evaluate the problem
"How important is this problem?" "How is it affecting your life?" "How is it affecting your business?"

Thank you!

ASK WHY.

 Name:	Needs + other key findings:	Thinks and feels:	Surprised us:
 Name:	Needs + other key findings:	Thinks and feels:	Surprised us:
 Name:	Needs + other key findings:	Thinks and feels:	Surprised us:
 Name:	Needs + other key findings:	Thinks and feels:	Surprised us:
 Name:	Needs + other key findings:	Thinks and feels:	Surprised us:


Futurice LEAN SERVICE CREATION

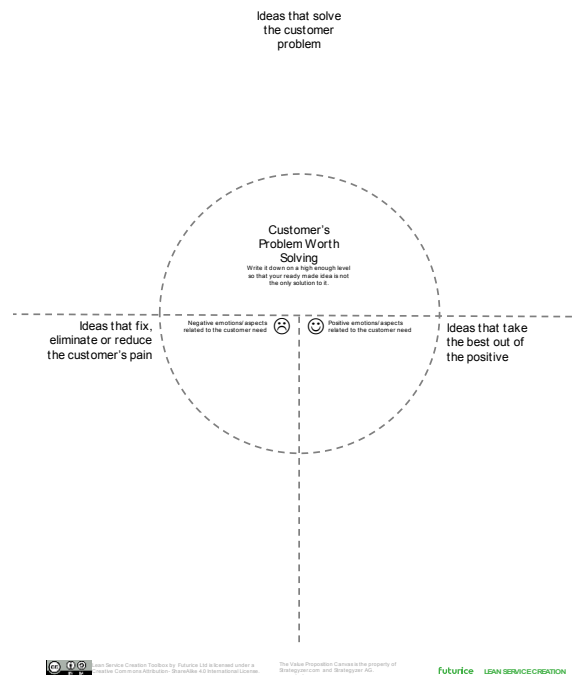
Kuva 6. Näkemys (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä näkemys korttia käytetään paljon ja kortin täyttymisen myötä myös asiakassegmentointi hahmottuu lisää. Tuotteet ovat hyvin asiakastarvelähtöisiä ja asiakkaan näkemystä käsitellään usean asiakassegmentin kanssa. Työvaiheessa tavataan elektronisen urheilun pelaajia, sekä peliorganisaatiota, joiden näkemystä hyödynnetään tuotteiden suunnittelussa. Peliorganisaation tapaamisessa syntyy myös asiakaslähteisesti tarpeita uusille tuotteille, joita hyödynnetään tuotevalikoiman toteutuksessa.

5.1.6 Ideointi

Ideointi työkortin tarkoitus on lähteä selvittämään ja suunnittelemaan itse tuotteita ja niiden valikoimaa. Kortissa keskitytään yhdistämään yrityksen päämäärät asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin.

IDEATION



Kuva 7. Ideointi (Futurice 2016).

Ideointi työkorttia käytetään kohdeyrityksessä tuotteiden suunnitteluun. Tässä työkortissa suunnitellaan tuotevalikoimaa ja kuinka tuotteet jaetaan eri tuoteryhmiin. Tämän työkortin käytössä suunnitellaan tuotteiden nimeämisen perusteet ja kuinka nimiä käytetään myöhemmin. Työkortissa hahmotellaan tuotteiden käyttö ja tutkitaan kuinka eri tuotteet soveltuvat asiakassegmentteihin. Työkortissa mietitään myös, että mitkä tuotteet ovat ensisijaisia asiakassegmenteillä löytyneisiin asiakasryhmiin. Työkortin täytön aikana syntyy myös laatuperusteet kohdeyrityksen tuotteille. Millaiset vaatimukset kohdeyrityksellä on jokaisen eri tuotteen kohdalla ja kuinka näiden toteutumista valvotaan valmistuksen eri vaiheissa.

5.2 Konseptointi

Tässä luvussa käsitellään yrityksen konseptin suunnittelu työkorkeilla. Konseptoinnin avulla luodaan suunnitelma mitä yrityksessä tehdään ja kuinka yritys toimii.

5.2.1 Konsepti ja arvolupaus

Konsepti ja arvolupaus työkortin tarkoitus on koota yhteen aiemmat työkortit ja luoda niistä kokonaisuus. Työkortissa valitaan tuote ja sen asiakasryhmä, jolle tuote on suunniteltu. Työkortissa käydään läpi tuotteen tarkoitus ja merkitys asiakkaalle ja luodaan arvolupaus, jota peilataan läpi

koko yritysideo. Arvolupauksen suunnittelu pohjautuu asiakkaiden tarpeiden ja halujen määrittelyyn ja siihen kuinka yrityksessä niihin halutaan panostaa. Hyvä arvolupaus on toimiva pohja koko yrityksen toimintaa suunniteltaessa.

CONCEPT AND VALUE PROPOSITION

The form is titled "CONCEPT AND VALUE PROPOSITION" and is divided into several sections:

- Concept name?**: A single-line text input field.
- How does it work?**: A large rectangular text area for describing the concept's operation.
- Value to the end-user?**: A section containing a diamond-shaped graphic with the text "LOVE THE PROBLEM NOT THE SOLUTION" and a text input field.
- What differentiates it from other solutions to the same problem?**: A text input field.
- Value to our business?**: A text input field.
- Written value proposition:** A section with two columns:
 - Headline:** A text input field.
 - Description:** A text input field.
 - Main points:** A list of four bullet points for detailing the value proposition.

At the bottom, there are small logos for Creative Commons, a license notice, and the Futurice logo with the tagline "LEAN SERVICE CREATION".

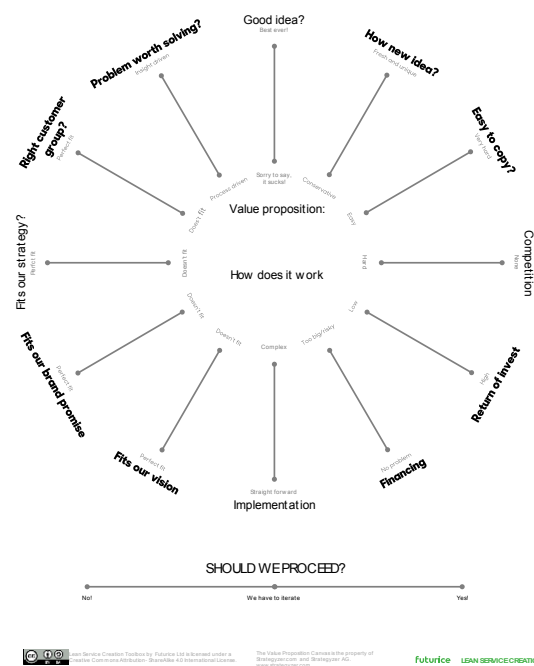
Kuva 8. Konseptointi ja arvolupaus (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä tässä vaiheessa keskitytään pelilaukun prototyyppiin ja sen tuotantoon tulevan mallin luomiseen. Vaihe on hyvin käytännölläheinen. Tuotetta tarkastellaan kriittisesti asiakkaan näkökulmasta ja siihen tehdään tarvittavat muutokset. Tässä vaiheessa suunnitellaan jo tuotteen lopullinen kulurakenne ja tarkastellaan sen mahdollisuutta yrityksen kulurakenteeseen. Arvolupaus syntyy yrittäjän näkemyksestä, mitä tuotteella tarjotaan asiakkaalle ja kuinka yritys haluaa toimia ja näkyä liikemaailmassa. Arvolupauksen pohjalta syntyy yritykselle tunnuslause, joka toistuu markkinoinnissa läpi yrityskuvan.

5.2.2 Konseptin kuvaus

Konseptin kuvaus kortissa kerrataan yrityksen arvolupaus ja kuinka konsepti toimii. Tämän jälkeen arvioidaan aikaisemmin saadun ja kerätyn tiedon avulla onko yritysideoalla järkevää edetä. Korttiin on valmiiksi laitettu kohdat, joiden avulla idean arviointi realistisesti helpottuu.

PROFILING THE CONCEPT – It's time to face the wet blanket




Kuva 9. Konseptin kuvaus (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä tätä työkorttia käytetään selvästi vähemmän kuin muuta. Työkortin kohdat käydään ripeästi läpi ja kohtien arviointi sujuuikin helposti jo aiemman kerätyn tiedon ansiosta. Kohdeyrityksellä on jo valmiiksi vahva näkemys, että yritysideoilla lähdetään etenemään.

5.2.3 Feikkimainos

Feikkimainos työkortissa suunnitellaan kuinka yritys halua näkyä ja mainostaa itseään asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Kortin tarkoitus on auttaa miettimään ja suunnittelemaan ensimmäinen sosiaalisen median julkaisu ja muu mainos. Työkortti ohjeistaa kuinka arvolupauksen pohjalta luodaan mainos, jolla saavutetaan asiakkaat.

FAKE ADVERTISEMENT – The value proposition prototype

<p>WHAT IS THE FIRST TWEET WE SEND TO LAUNCH THE NEW PRODUCT?</p> 		<p>Sparring questions for a great value proposition and fake ad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is it clear and focused? - Is it written in consumer language? - How is it targeted? Does it generate emotion? What are the words that would motivate people about the proposition? - Is it fact based? - What makes the target consumer react because it has focused a nerve and is relevant? - Does it really stand out? Is it different? What key elements are different? (Simplify price, make it...) - What are the proof points that back up the value prop and give substance to the proposition? - Does it fit with your brand? - Does it address the agreed business objective? - Is it actionable and does it lead to inspiring and differentiated communication? 	
<p>HOW DO USERS FEEL WHEN THEY USE THE PRODUCT?</p>	<p>WHAT IS THE BRAND PERSONALITY?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describe yourself as a person? - What are your most important traits? - How do you feel? - What are your values? - What do you stand for? - What do you want? 	<p>Picture</p>	<p>FAKE IT TILL YOU MAKE IT.</p> <p><small>futurice LEAN SERVICE CREATION</small></p>
<p>FAKE ADVERTISEMENT THE FIRST PROTOTYPE</p>	<p>Caption</p> <p>Headline</p> <p>Copy</p>	<p>Picture</p>	
<p>Picture</p>	<p>Picture</p>	<p>Picture</p>	

Kuva 10. Feikkimainos (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä valitaan käyttöön sosiaalisessa mediassa kolme kanavaa. Valitut kanavat ovat Facebook, Instagram ja Twitter. Kanavien kohderyhmät profiloidaan näiden käyttäjäryhmien mukaan niin, että tavoitettavuus olisi mahdollisimman laaja. Työkortin käytössä käydään läpi yrityksen tapa haluta näkyä asiakkaalle niin, että yrityksen mainonta on yrittäjän, toiminnan ja arvolupauksen näköistä. Mainonnassa halutaan kertoa tarina. Yritykselle rakennetaan kotisivut omalle palvelimelle. Tässä vaiheessa yrityksellä on jo nimi, logo ja tunnuslause. Näiden pohjalta suunnitellaan mainos, joka toistuu sekä sosiaalisessa mediassa, kotisivuilla ja painetussa mainonnassa. Vaiheessa luodaan yritykselle värimaailma, jonka toistuvuus myös huomioidaan koko toimessa.

5.2.4 Validointi

Validointi työkortissa testataan aiemmissa korteissa tehtyjä ajatuksia ja päätöksiä. Työkortin tarkoitus on haastaa kaikki aiemmat suunnitelmat ja todistaa niiden toimivuus ja tuottavuus. Lopputuloksena nähdään onko järkeä edetä suunnitelmissa vai palata takaisin muuttamaan niitä.

VALIDATION don't assume, validate. Do what ever it takes to prove your concept is bad.

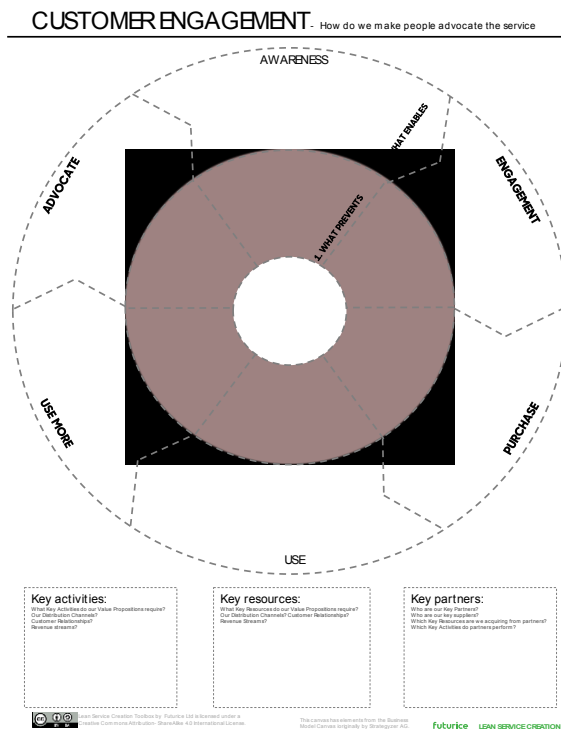
The worksheet is a 3x3 grid of sections, each with a dashed border. The top row contains three question boxes: 'HOW WILL YOU VALIDATE YOUR VALUE PROPOSITION?', 'HOW WILL YOU VALIDATE YOUR CUSTOMER GROUPING?', and 'HOW WILL YOU VALIDATE YOUR CUSTOMERS' WILLINGNESS TO PAY?'. The middle row contains three 'RESULTS' boxes. The bottom row contains three 'CONCLUSION' boxes, with the rightmost one featuring a Euro symbol (€). Below the grid is a horizontal scale labeled 'SHOULD WE PROCEED?' with 'No!' on the left and 'Yes!' on the right, and a central point labeled 'We have to iterate'. At the bottom left is the Futurice logo, and at the bottom right is the text 'Futurice LEAN SERVICE CREATION'.

Kuva 11. Validointi (Futurice 2016).

Kohdeyrityksen kohdalla tuotteiden validointi on jatkuva prosessi, koska niitä testataan ja kehitetään koko ajan. Tuotteet valmistetaan itse, jolloin muutoksia voidaan tehdä koko ajan testauksen tuottamien tulosten perusteella. Validoinnin aikana käydään läpi koko yritysajatus, arvolupaus ja yrityksen toiminnan edellytykset. Tässä työvaiheessa tavataan peliorganisaation edustusta, yritysneuvoja, kouluttajia sekä mahdollisia asiakkaita.

5.2.5 Asiakaspolku

Asiakaspolku vaiheessa määritellään kuinka ja mistä potentiaaliset asiakkaat löydetään, miten heidät tavoitetaan, kuinka tuote/palvelu ja yrityksen arvolupaus myydään heille. Työkortissa käsitellään millä tavoin asiakassuhde jatkuu myyntitapahtuman jälkeen, sekä kuinka jo saadun asiakkaan kautta voidaan löytää uusia asiakkaita. Asiakaspolun tärkein ominaisuus on saada asiakkaille kiertokulku, joka luo kestäviä asiakassuhteita ja uusia asiakkaita.



Kuva 12. Asiakaspolku (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä asiakaspolun määrittäminen alkaa asiakkaan määrittämisellä ja tarkastelulla missä potentiaaliset asiakkaat ovat. Näitä ovat sosiaalisen median kanavat, pelitapahtumat ja peliorganisaatiot. Työkortissa luodaan brändiajattelu tuotteen haluttavuudesta ja siitä kuinka tämä tehdään käytännössä. Verkkosivujen rakentaminen ja julkaisu on hyvin konkreettinen osa tätä vaihetta. Kesäkuun alussa tapahtuva yrityksen lanseeraus yhteistyössä Suomen johtavan peliorganisaation kanssa on myös osa asiakaspolun rakentamista. Kohdeyrityksen kannalta, myös vertaismarkkinointi ja positiivisten kokemusten kertominen julkisesti on osa kestävästi asiakaspolun rakentamista ja tähän panostetaan paljon. Kohdeyrityksessä ei eletä olettamuksessa, että asiakkaat löytävät itse yrityksen vaan, että yritys menee sinne missä asiakkaatkin ovat.

5.2.6 Liiketoimintamalli ja markkinoiden koko

Liiketoimintamalli ja markkinoiden koko työkortissa suunnitellaan yrityksen tuottomalli. Kortissa mietitään tuotteiden hinta ja yrityksen kulurakente. Kortissa käydään läpi asiakkaiden ongelmien nykyratkaisuiden kulu ja ne kulut joita tulisi olemaan yrityksen tuotteiden kanssa. Kortissa arvioidaan markkinoiden koko, potentiaaliset asiakkaiden määrä ja kuinka paljon on yhden asiakkaan kulu verrattuna tuottoon. Kortissa suunnitellaan ja arvioidaan ensimmäisen kuukauden ja vuoden myynti.

BUSINESS MODEL & MARKET SIZE – Making sure there is the business

Who pays whom?
How much?

What is the revenue model?

How are customers paying today? How much?

Where and how do you anchor the price-perception?

Total addressable market:

1st year sales:

Plan for 1st month sales:
How much? How? To whom? Why?

Potential target market:

Cost structure?

Key elements for EBIT?

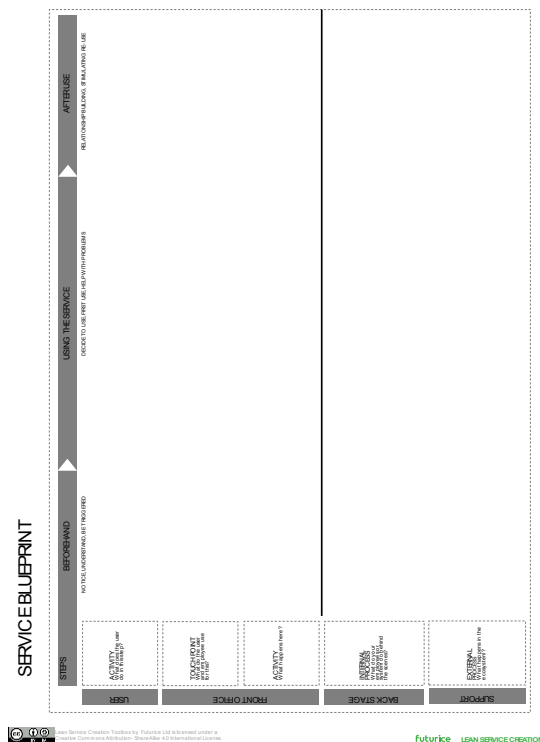
Lean Service Creation Toolkit by Futurice Ltd. is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. This content has been derived from the Business Model Canvas originally by Strategyzer AG. futurice LEAN SERVICE CREATION

Kuva 13. Liiketoimintamalli ja markkinoiden koko (Futurice 2016).

Markkinoiden koko ja liiketoimintamalli työkorttia käytetään kohdeyrityksessä enemmän tuotekohtaisen hinnoittelun suunnitteluun ja markkinoiden koon arviointiin. Liiketoimintamallissa selvitetään tuotteiden materiaali- ja valmistuskulut ja niistä saatava tuotto. Tuleva kustannusrakenne ei tässä vaiheessa ole vielä kovin selkeä ja sen vuoksi tämä osuus jää vähemmälle huomiolle. Kustannus ja tuotto odotusten laskeminen toteutetaan selvästi tarkemmin liiketoimintasuunnitelman teon yhteydessä.

5.2.7 Palveluprosessikaavio

Palveluprosessikaaviossa kuvataan asiakkaan polku läpi ostoprosessin. Kuinka asiakas löytää yrityksen ja tuotteen, kuinka asiakas voi ostaa ja maksaa tuotteen tai palvelun. Kortissa tarkastellaan mikä on kiinnepiste asiakkaan ja yrityksen välillä. Mitkä ovat aiemmin valituista kanavista ne joissa ostoprosessi suoritetaan.



Kuva 14. Palveluprosessikaavio (Futurice 2016).

Palveluprosessikaavion avulla kohdeyrityksessä käydään läpi tulevat myyntikanavat ja kuinka asiakkaat on tarkoitus saavuttaa. Työkortissa käydään läpi ja vertaillaan asiakkaan ostoprosessi eri kanavien välityksellä, esimerkiksi verkkokauppa verrattuna sähköpostin välityksellä tapahtuvaan myyntiin. Työkortin avulla löydetään kohdeyritykselle sopivimmat myyntikanavat. Tässä työkortissa kohdeyrityksessä lähdetään selvittämään yrityksen maksukanavat asiakkaan näkökulmasta ja tuotteiden eri toimituskanavat asiakkaille. Työkortissa mietitään millaiseksi ja kuinka nopeaksi asiakkaan ostoprosessi saadaan yrityksen valmistamien tuotteiden ja ulkopuolelta tulevien tuotteiden kohdalla ja samalla määritellään kohdeyrityksen tavoitteajat tuotteiden toimituksessa.

5.2.8 Konseptointi

Konseptointi työkortissa hahmotellaan miltä yrityksen laskeutumissivusto ja käyttöliittymä näyttävät asiakkaalle ja kuinka ne toimivat. Laskeutumissivusto on se sivu johon asiakas yleensä saapuu ensimmäisenä, joten tämä ei välttämättä ole esimerkiksi kotisivun etusivu.

Konseptointi työkortin kuva ei ole saatavilla lähteessä, joten siksi se jää puuttumaan tästä opinnäytetyöstä. Konseptointi työkortti löytyy työkirjasta.

Kohdeyrityksessä konseptointi vaihe aloitetaan käymällä läpi useita verkkosivustoja. Läpi käymisessä kiinnitetään huomiota sivustojen rakentamiseen, ulkonäköön ja toimivuuteen käyttäjän kannalta. Yrityksen verkkosivun domain varataan heti nimen varmistumisen jälkeen sen yksilöitävyyden vuoksi. Konseptoinnissa suunnitelmaa tehdään käytännönläheisesti piirtämällä paperille sivu kerrallaan mitä sivulta tulee löytyä, miltä sivun tulee näyttää ja mihin sivulta pääsee jatkamaan matkaa.

5.3 Kokeileminen ja mittaus

Tässä luvussa käydään läpi kokeilemisen ja mittauksen työkortit. Työkorteissa suunnitellaan mitä tehdään ja kuinka edetään, sekä mitkä ovat yrityksen toiminnan mittarit.

5.3.1 Kokeileminen

Kokeilemisen työkortissa etsitään kaikesta tähän asti suunnitellusta ja tehdystä keskeisiä ja kriittisiä pisteitä. Löydöksistä valitaan tärkeimmät ja niille suunnitellaan kokeilu. Työkortissa mietitään mitkä ovat ne kriteerit, joilla voidaan todeta löydöksen menestys.

EXPERIMENTING - Finding the answers before building it.

	OUR MAIN ASSUMPTIONS	HOW TO EXPERIMENT	SUCCESS CRITERIA	KEY FINDINGS
IF THE CONCEPT / BUSINESS WON'T WORK IT FAILS DUE TO:				

DO YOU THINK? DO YOU KNOW? DID YOU CHECK?

© 2016 Futurice. All Rights Reserved. Futurice is a registered trademark of Futurice Corporation. Futurice LEAN SERVICE CREATION

Kuva 15. Kokeileminen (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä kokeilemisen työkortissa käsitellään tuotteita ja markkinointikanavia. Tuotteiden kohdalla mietitään tuotteiden valmistusprosessi, testaus ja miten todennetaan tuotteen toimivuus markkinoilla.

Työkortilla määritellään tuotteiden laatuvaatimuksia ja miten tuotteiden testaus toteutetaan käytännössä. Työkortissa lähdetään miettimään markkinointikanavien kautta saatujen tulosten vertailua ja kuinka löydettyjen tulosten avulla voidaan kohdentaa eri kanavien markkinointia asiakassegmentteihin.

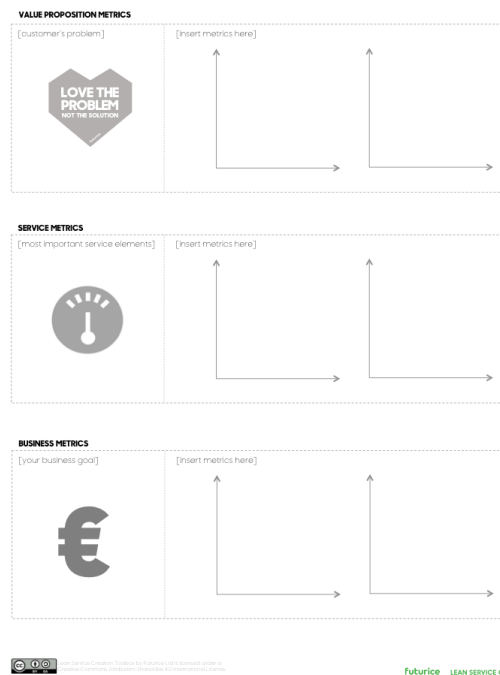
5.3.2 Minimum lovable product

Minimum lovable product työkortissa tutkitaan mitkä ovat tuotteiden vähimmäisvaatimukset, joilla saadaan asiakkaat rakastumaan tuotteisiin ja haluamaan ostamaan tuotteita. Työkortissa etsitään tuotteiden vähimmäisvaatimukset ja samalla siten löydetään tuotteista monimutkaisemmat variaatiot.

Kuva 16. Minimum lovable product (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä kuvataan tässä työkortissa tuotteiden perusversiot. Työkortin avulla hahmottuu tuotteiden eri variaatiot ja muunneltavuus asiakkaiden tarpeiden mukaan. Työkortin pohjalta rakentuu perustuotevalikoima, jota hyödynnetään verkkokaupan tuoterakenteessa. Tuotteiden variaatioita on kuitenkin löydettävissä melkein rajattomasti, siksi niitä ei voida täsmentää työkorttiin niin paljoa. Työkortin avulla rakennetaan tuotevalikoima, jota jatkossa tarjotaan fanituotteiden pohjaksi yhteistyökumppaneille. Työkortin kohdalla löydetään myös ongelma, joka yritysellä on verkkokaupan tuotevalikoiman kanssa. Verkkokaupan valikoimaan on mahdoton laittaa kaikkia asiakkaiden tarpeiden mukaan muuntuvia tuotteita, jolloin on pakko rajata tuotteista myyntiin perusversioita.

WHAT TO MEASURE MVP is out. What to measure to make it rock?



Kuva 18. Mitä mitata (Futurice 2016).

Kohdeyrityksessä mittareiksi joita jatkossa seurataan valitaan tässä vaiheessa sosiaalisen median näkyvyyden seuranta, asiakkaiden palautteiden ja heidän kanssa käytyjen keskustelujen arviointi ja myynnin kehitys. Opinnäytetyön teon vaiheessa kohdeyrityksen mittarit ovat vielä hyvin suppeat ja näitä työstetään jatkossa hyvin paljon. Mittareita luodaan lisää ja tietoa kerätään laajasti eri lähteistä. Yksi kohdeyrityksen ensimmäisistä mittareista joka luodaan työkortin pohjalta on sosiaalisen median näkyvyyden mittari. Tämä mittari on yrityksellä käytössä päivittäin ja näkyvyyden seuranta tehdään jatkuvasti sen avulla. Liiketoiminnan mittariksi rakennetaan työkortissa malli, jolla seurataan myynnin kehitystä eri myyntikanavissa.

6 TOIMEKSIANTAJAN KOKEMUS MENETELMÄN KÄYTÖSTÄ

Toimeksiantaja näkee yrityksen perustamisen sarjana erilaisia prosesseja ja kokee työkortit hyvänä osana perustamisprosessia. Korttien käyttäminen haastaa ajattelemaan ja suunnittelemaan yrityksen toimia laajasti ja monelta suunnalta. Toisaalta yritystoiminta käynnistyy hyvin vauhdikkaasti ja toiminnan aloittamisen aikataulu kiristyy yllättäen alkuperäistä suunnitelmaa nopeammaksi, jolloin korttien käyttö tuntuu välillä raskaalta. Toimeksiantaja kokee, että korttien jossain kohdissa käsitellään uudelleen samoja asioita, jolloin keskittyminen ei aina ole niin vahvaa.

Toimeksiantaja kokee, että moni työkortti soveltuu hyvin tuotteiden suunnitteluvaiheeseen ja näiden käyttö jää osaksi suunnitteluprosessia jatkossa. Osaltaan toimeksiantaja kokee myös Lean tavan hyvin sellaiseksi, jolla jatkossakin haluaa yrityksen toimivan. Työkorttien pohjalta syntyy toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän välillä laadullista keskustelua, jonka molemmat kokevat tärkeänä lisänä opinnäytetyön prosessia.

Toimeksiantaja kokee opinnäytetyön teon ja työkorttien käytön laadulliseksi tueksi yrityksensä perustamisessa. Menetelmän avulla tuotettu materiaali auttaa yrityksen toimien suunnittelussa. Vaikka kaikkia työkortin avulla tuotettua materiaalia ei välttämättä hyödynnetä yrityksessä myöhemmin, kokee toimeksiantaja työkortit hyvänä tukena yrityksen perustamisessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekijän mielestä työkorttien kanssa työskentely sujuu hyvin ja korttien käytettävyys on hyvä. Työkortit on rakennettu työkirjaan selkeästi ja suunnitelmallisesti. Työkirja on kirjoitettu englanninkielellä, mutta opinnäytetyöntekijällä on käytössä työkorteista myös suomenkieliset versiot. Työkorttien käyttö kohdeyrityksessä toteutetaan niin, että ensin käydään läpi kortin sisältö ja se mitä kortilla halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen kortti täytetään pohdinnoilla saatujen tietojen mukaan. Osa korteista käsitellään läpi nopeasti ja näiden korttien tuottama materiaali jää suppeammaksi.

Opinnäytetyön tekijän ja työntilaaajan erilaiset taustat vaikuttavat työkorttien käyttöön jonkin verran. Opinnäytetyön tekijän kokemus erilaisilla työkorteilla työskentelystä aiheuttaa välillä tilanteita, että opinnäytetyön tekijä unohtaa, ettei työntilaaajalla ole aiempaa kokemusta työkorteilla työskentelystä. Opinnäytetyöntekijän vertaukset toisiin työkortteihin ja niiden sisältöön aiheuttaa sekaannusta työntilaaajassa. Tällaisissa tilanteissa aikaa menee työkortin sisällön uudelleen läpikäymisessä ja alkuperäiseen ajatukseen palaamisessa. Työkorttien käytön helpottamiseksi olisi hyvä etukäteen varata selkeä aika minkä verran jokaiseen yksittäiseen työkorttiin käytetään aikaa. Tämä selkeyttäisi työkorttien käyttöä ja toisi menetelmään selkeyttä.

Työkorttien käytössä ongelmaksi nousee aikataulu. Kortteja ei aina voida hyödyntää niin paljoa, kuin opinnäytetyön tekijä haluaisi. Samaan aikaan tehdään perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa ja hoidetaan virallisia asioita. Vaikka työkorteista kertyy paljon tietoa, ei kaikkea voida hyödyntää liiketoimintasuunnitelman teossa. Tällöin yhtä aikaa tehdään kahta hyvin toisistaan erilaista suunnitelmaa. Opinnäytetyöntekijä kokee, että työkortteja kannattaa käyttää eri aikaan liiketoimintasuunnitelman teon kanssa, jolloin nämä eivät häiritse toisiaan. Työkorttien käyttö kannattaakin aloittaa heti idean alkuvaiheessa, jolloin niistä saatu hyöty on suurempi.

Opinnäytetyöntekijä ja työntilaaaja toteavat molemmat, että liiketoimintamalli ja markkinoiden koko –työkortissa käsitellään yrityksen kustannus- ja tuottolaskelmia niin suppeasti, että nämä on selkeämpää jättää liiketoimintasuunnitelman laskelmiin.

Työkorteista koetaan olevan hyötyä kohdeyrityksessä etenkin tuotteiden suunnittelussa ja tuotteiden mahdollisten asiakkaiden segmentoinnissa. Tuotteiden suunnittelu on monivaiheinen prosessi ja työkortit jakavat prosessia selkeästi ja helpottavan näin prosessin etenemistä. Työkortit

hyödyntävät kohdeyritystä erinomaisesti verkkokaupan tuotteiden suunnittelussa ja tuotteiden jakamisessa erilaisiin tuotekategorioihin.

Työkorttien avulla tuotettu materiaali on hyödyllistä yrittäjälle yrityksen kehittämisessä, mutta viranomaisyhteistyössä sitä ei voida hyödyntää kovin paljoa. Tietous työkorteista ja Lean service creation –menetelmästä on hyvin vähäistä ja tulosten sijasta korttien kohdalla aikaa menee enemmänkin korteista kertomiseen kuin näistä saadun tiedon kertomiseen.

Työkorttien avulla kerättyä tietoa hyödynnetään neuvotteluissa yhteistyökumppaneiden kanssa. Menetelmällä kerätyn tiedon avulla neuvottelut sujuvat sulavasti, koska liikeideaa ja asiakaskuntaa on valmiiksi suunniteltu laajasti ja usealta suunnalta katsottuna.

Työkorttien käyttöä jatketaan kohdeyrityksessä, jolloin pystytään hyödyntämään paremmin niitä kohtia, jotka alkuvaiheessa jäävät vähemmälle käytölle. Lopuksi voidaan todeta, että kokonaisuutena Lean service creation –menetelmän työkortit ovat hyvä tuki yrityksen kehittämisen eri vaiheissa ja tuotteiden suunnittelussa. Menetelmä ei yksinään toimi yrityksen perustamisessa, mutta tukevat suunnitteluprosessia joustavasti ja erityisesti luovaan suunnitteluun pohjautuvaan yritykseen opinnäyte-työntekijä suosittelee menetelmää.

LÄHTEET

Consultro (2017). Consulto. Landing-sivusto. Haettu 6.10.2017 osoitteesta <https://www.consultro.fi/landing-sivu/>

Futurice (2016). Lean service creation. Haettu 21.9.2017 osoitteesta <https://www.leanservicecreation.com>

Modig, N & Åhlström, P. (2013). *Tätä on lean*. 1. painos. Suomentanut Tillman Maarit. Ruotsi: Rheologica publishing.

Osakeyhtiölaki 2006/624. Haettu 6.10.2017 Osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Sarvas, R, Nevanlinna, H & Pesonen J. (2016). *Lean service creation*. versio 1.7.

SEUL ry (n.d.). esports. Haettu 28.7.2017 osoitteesta <http://seul.fi/esports/>

Uusyrittäjäkeskus. (2017). *Perustamisopas alkavalle yrittäjälle*. Suomi: Forssa Print.

Vilka, H & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja*. Liettua: BALTO print.

Zeus tech oy (2013). Validointi. Haettu 6.10.2017 osoitteesta <http://www.zeus.fi/validointi.html>

Yritys-Suomi, (n.d.). haettu 24.8.2017 osoitteesta <https://yrityssuomi.fi/yrityksen-perustaminen>

Ketola, J. (2017). Kauppavalmennus Oy. Toimitusjohtaja Konsultatiivinen keskustelu 22.8.2017.